

## **DETERMINASI IKLIM KERJA, MOTIVASI BERPRESTASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SDN DI KECAMATAN SELONG – NTB**

Nurkholis, W. Lasmawan, I. N. Sudiana

Program Studi Pendidikan Dasar, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

Email: {nurkholis, wayan.lasmawan, nyoman.sudiana}@pasca.undiksha.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi Iklim Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ), dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru, baik secara terpisah maupun secara simultan. Sampel penelitian terdiri dari 64 orang guru atau 25% dari total populasi. Rancangan penelitian ini menggunakan *ex post facto* yang data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan regresi ganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) terdapat determinasi Iklim Kerja dan Kinerja Guru dengan garis regresi  $Y = 107,773 + 0,673 X_1$ , (2) Terdapat determinasi Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru dengan garis regresi  $Y = 1,894 + 1,380 X_2$ , (3) Terdapat determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan garis regresi  $Y = 33,510 + 0,996 X_3$ , (4) Terdapat determinasi secara simultan Iklim Kerja, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan garis regresi  $Y = 7,977 + 0,729 X_1 + 0,404 X_2 + 0,114 X_3$ , dimana diperoleh  $R = 0,963$ . Berdasarkan hasil temuan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara Iklim Kerja, Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru SDN di kecamatan Selong NTB.

Kata kunci: iklim kerja, motivasi berprestasi, kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru.

### **Abstract**

This research aims at investigating the determination of work climate ( $X_1$ ), achievement motivation ( $X_2$ ), and principal leadership ( $X_3$ ) on teacher's performance ( $Y$ ) partially and simultaneously. The sample of the research is 64 teachers or 25% of the total of the population. This research used *ex post facto* which data were gathered using questionnaire and analyzed using multiple regression. The result of the analysis shows that: (1) there is a determination of work climate and teacher's performance of  $Y = 107,773 + 0,673 X_1$ , (2) there is a determination of achievement motivation and teacher's performance of  $Y = 1,894 + 1,380 X_2$ , (3) there is a determination of principal leadership and teacher's performance of  $Y = 33,510 + 0,996 X_3$ , (4) simultaneously, there is a determination of work climate, achievement motivation, and principal leadership and teacher's performance of  $Y = 7,977 + 0,729 X_1 + 0,404 X_2 + 0,114 X_3$  in which the value of  $R = 0,963$ . based on those findings, it can be concluded that there is a positive and significant determination of climate, achievement motivation, and principal leadership on teacher's performance in elementary schools in Selong Subdistric, NTB.

Keywords: work climate, achievement motivation, principal leadership, and teacher's performance

## PENDAHULUAN

Yang melatar belakangi pengambilan judul penelitian ini adalah banyaknya masalah yang dialami guru dalam setiap sekolah, dimana iklim kerja guru juga harus diperhatikan sebagai salah satu indikator dalam peningkatan kualitas guru. Iklim kerja sekolah tempat guru melaksanakan tugas meliputi lingkungan fisik, sosial, intelektual dan nilai-nilai. Kondisi lingkungan ini akan mempengaruhi perilaku warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, (Sukmadinata, 2004). Berdasarkan pendapat tersebut maka iklim kerja harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya Manusia yang handal dan mumpuni.

Hal lain juga yang perlu diperhatikan adalah faktor motivasi. Motivasi perlu agar para guru lebih baik kinerjanya. Motivasi adalah upaya untuk membangkitkan potensi seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan penuh semangat yang didorong oleh rangsangan yang datangnya dari dalam dan luar dirinya. Dorongan yang melatar belakangi arah tindakan itu bisa disebut motif, misalnya keinginan, hasrat, dan niat. Sukmadinata (2004) menegaskan bahwa motif sebagai suatu potensi yang menggerakkan dan mengarahkan energi ke arah lingkungannya, yaitu menggerakkan, mengarahkan ketujuan tertentu.

Bagaimanapun, pentingnya motivasi dalam mencapai hasil kerja telah diakui para ahli. Misalnya, Sutermeister yang dirujuk oleh Aroef (1984) mengatakan bahwa (1) produktivitas itu kira-kira 90% bergantung pada prestasi kerja tenaga kerja, 10% bergantung pada perkembangan teknologi dan bahan mentah. (2) prestasi tenaga kerja 80-90% bergantung pada motivasinya bekerja, dan 10-20% bergantung pada kemampuan. (3) motivasi kerja 50% bergantung pada kondisi sosial, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, dan 10% bergantung pada kondisi fisik. Dari ungkapan diatas menunjukkan bahwa aspek motivasi yang menggerakkan orang untuk berbuat sesuatu. Bahwa setiap

orang mempunyai kebutuhan tertentu dan mengharapkan pemenuhan atas kebutuhan-kebutuhan tersebut serta terpuaskan dengan hasil kerjanya. Lako (2004) menganjurkan agar usaha positif untuk memotivasi dapat meningkatkan kinerja hendaknya dilakukan dengan pengawasan yang tidak terlalu ketat dan kaku terhadap para guru atau pegawai dengan memberikan kesempatan yang cukup untuk berprakarsa dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya penghargaan terhadap hasil kerja yang gemilang dari seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti: memberikan pujian, tanda penghargaan, hadiah dalam bentuk materiil dan non materiil.

Dalam pembaharuan pendidikan nasional perlu dibangun sistem pendidikan responsif terhadap perubahan dan tuntutan zaman mulai dari prasekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan bahkan sampai pada pendidikan tinggi. Dengan demikian maka pembaharuan pendidikan nasional perlu mencari rumusan, model, sistem dan kebijakan yang mampu memberi peluang bagi berseminya motivasi, kreativitas, etos kerja, kejujuran, kedisiplinan, dan toleransi di tengah-tengah pluralitas eknis agama dan sosial bagi semua peserta didik (Koswara, 1989).

Kepemimpinan kepala sekolah yang baru menjabat menunjukkan gejala seperti memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi atau keadaan tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan (guru) yang dipimpinnya. Namun demikian kepala sekolah yang baru masih memerlukan penyesuaian atau adaptasi dengan warga sekolah. Komunikasi antar pribadi kepala sekolah dengan guru dan pegawai belum maksimal, meskipun kinerja kepala sekolah sudah mulai mampu menimbulkan kemauan yang kuat dan percaya diri dari para bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kepala sekolah juga sudah mulai mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan para bawahan serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Selong-NTB.

Sehubungan dengan upaya meningkatkan kinerja guru, kontribusi pengawas sekolah juga sangat menentukan. Kinerja guru pada satuan pendidikan juga tergantung dari sistem pengendalian dalam bentuk pembinaan, pengembangan, penelitian, dan penilaian yang dilakukan oleh pengawas sekolah yang sering disebut supervisor. Pengawas sekolah sebagai salah satu komponen dalam sistem pendidikan memang diberi tugas, wewenang, tanggungjawab untuk melakukan pengawasan pendidikan sekolah dengan melaksanakan pembinaan-pembinaan dan penilaian dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan-satuan pendidikan (Depdiknas, 2003). Akan tetapi tetap berdasarkan fenomena yang ada saat ini, masih banyak kelemahan yang ada sehingga belum sesuai dengan harapan. Pengawas sekolah masih banyak menggunakan cara-cara konvensional dalam melaksanakan tugasnya, tidak dilakukan secara intensif dan berkelanjutan. Dalam pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran tahun 2006 para guru sangat membutuhkan pembinaan-pembinaan yang intensif dalam suasana kondusif dari pengawas sekolah. Dengan demikian supervisi pengawas sekolah diindikasikan mempengaruhi kinerja guru. Kinerja yang tinggi dimanifestasikan pada kreativitas dan inisiatif dalam kerja sehari-hari, kinerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja (Nawawi & Hadari, 1990).

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa seseorang maupun sekelompok orang dalam melakukan kegiatannya perlu adanya iklim kerja, motivasi berprestasi atau dorongan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, kepemimpinan kepala sekolah. Guru dalam konteks penelitian ini adalah sebagai subjek yang mempunyai pikiran dan perasaan, di mana iklim kerja, motivasi atau dorongan dan kepemimpinan kepala sekolah besar pengaruhnya untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja itu sendiri adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi lembaga.

Berdasarkan isu-isu fenomenal di atas, dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, ada sisi menarik untuk dikaji dan dicermati sejalan dengan komitmen pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kinerja guru, serta tuntutan para *Stakeholder* terhadap kinerja guru yang semakin tinggi. Dari fenomena lapangan tidak bisa dipungkiri masih banyak terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Untuk membuktikan secara ilmiah yang didukung oleh data yang empiris tentang kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam hal kinerja guru, maka dipandang perlu mengadakan penelitian Determinasi iklim kerja, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Selong - NTB.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian menyangkut alat dan teknik untuk melaksanakan penelitian. Pemilihan metode yang tepat tergantung dari suatu masalah atau objek penelitian. Mengacu pada permasalahan yang dirumuskan, maka penelitian ini termasuk penelitian *expost facto*.

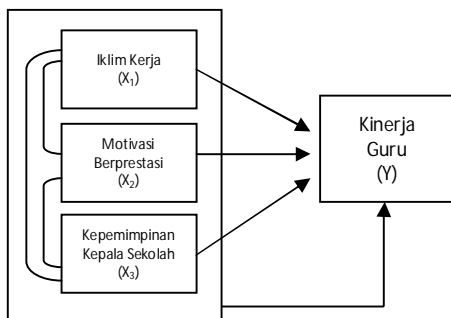
Berdasarkan metode pengambilan datanya, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif karena dalam penelitian ini ditandai dengan adanya analisis statistik dengan teknik regresi ganda. Rancangan penelitian ini terdiri dari : 3 variabel bebas atau prediktor, dan 1 variabel terikat atau kriterium.

Proses analisa datanya mengikuti langkah-langkah : (1) deskripsi data, persyaratan analisis, dan (3) pengujian hipotesis. Hasil deskripsi data dipakai sebagai acuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan kecenderungan tiap variabel peneliti.

Untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga menggunakan analisis regresi sederhana, sedangkan untuk menguji hipotesis keempat menggunakan teknik regresi ganda. Untuk uji signifikansi menggunakan taraf signifikansi 0,05. Jika  $t\text{-hitung} > t\text{ table}$  maka  $H_0$  ditolak berarti

signifikan. Sebaliknya jika  $t\text{-hitung} < t\text{-table}$ ,  $H_0$  diterima berarti tidak signifikan.

Jenis penelitian *expost facto* hanya akan menggambarkan konstelasi antar variable bebas terhadap variable terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Iklim Kerja ( $X_1$ ), Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ), dan Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_3$ ) sedangkan sebagai variabel terikatnya yaitu Kinerja Guru ( $Y$ ). Konstelasi variable tersebut dapat digambarkan dalam desain penelitian berikut :



Keterangan:

Variabel Bebas:

- $X_1$  = Iklim Kerja
- $X_2$  = Motivasi Berprestasi
- $X_3$  = Kepemimpinan kepala sekolah

Variabel Terikat

- $Y$  = Kinerja guru

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian, (Arikunto, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru kelas yang berstatus PNS yang ada di kecamatan Selong - NTB diambil 25 % peneliti gunakan sebagai sampel. Dantes (2012) mengemukakan bahwa sampel yang baik harus representatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proporsional Simpel random sampling*. Random Sampling yaitu anggota sampel diambil secara acak dengan memberikan kesempatan kepada semua populasi untuk menjadi anggota sampel.

Untuk jumlah populasi ( $N$ ) dengan mengambil 25 % diperoleh sampel ( $s$ ) = 64.

Kemudian dilakukan uji persyaratan analisis yang meliputi uji normalitas data, uji linearitas dan keberartian arah regresi,

uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Semua uji analisis dilakukan dengan bantuan program SPSS for windows 16.0. setelah itu dianalisis dengan teknik korelasi regresi sederhana dan regresi ganda.

Hasil uji normalitas data dengan kolmogorov-Smirnov diketahui bahwa semua variable yang diteliti  $p > 0,05$  yaitu  $0,200 > 0,05$ . Dengan demikian maka semua variable berdistribusi normal. Uji linearitas dan keberartian arah garis regresi menunjukkan bahwa semua hubungan antara masing-masing variable bebas dan terikat pada kolom F Linearity signifikansinya berada di bawah 0,05 ( $p < 0,05$ ) artinya keberartian arah garis regresi masing-masing variable bebas terhadap terikat menunjukkan hubungan yang linear. Pada kolom F Dev. From Linearity untuk semua variable bebas terhadap terikat signifikansinya berada di atas 0,05 ( $p > 0,05$ ), artinya masing-masing variable bebas terhadap terikat memiliki hubungan yang linear. Dengan demikian, maka prasyarat linearitas dan keberartian arah garis regresi terpenuhi. Demikian pula prasyarat multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan prasyarat autokorelasi semua terpenuhi.

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara terhadap suatu permasalahan yang dihadapi, dan harus dibuktikan kebenarannya. (Dantes, 2012). Adapun hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bahwa Iklim Kerja tidak memiliki determinasi yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Selong-NTB. (2) Bahwa Motivasi Berprestasi tidak memiliki determinasi yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Selong-NTB. (3) Bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak memiliki determinasi yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Selong-NTB. (4) Bahwa Iklim Kerja, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah secara simultan tidak memiliki determinasi yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Selong-NTB.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis terlihat bahwa secara normatif kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB berada pada kategori baik yaitu berada pada rentangan 174,3 sampai dengan 194 dari skor ideal, dan simpangan baku sebesar 39,48. Kinerja guru dalam penelitian ini diartikan sebagai prestasi kerja atau unjuk kerja guru-guru SDN di Kecamatan Selong-NTB yang mencakup beberapa dimensi yang meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kecepatan atau ketepatan kerja, (3) inisiatif; (4) kemampuan; dan (5) komunikasi dalam mengelola pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kinerja guru juga merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (2) pemahaman terhadap peserta didik, (3) pengembangan kurikulum atau silabus, (4) perancangan pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) pemanfaatan teknologi pembelajaran, (7) evaluasi hasil belajar, dan (8) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Baiknya kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB yang sesuai dengan hasil penelitian, juga dibuktikan melalui data empirik yaitu dengan terbentuknya suasana belajar yang kondusif serta terbentuknya partisipasi aktif dan respon positif dari siswa dalam proses pembelajaran. Prestasi belajar siswa dari berbagai tingkat nampak cukup baik serta dapat dihasilkan lulusan yang berkualitas, tertampungnya di beberapa dunia kerja serta kemampuan untuk bersaing di sekolah tingkat lanjutan.

Dalam proses pembelajaran di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, mengajar merupakan unsur yang memegang peranan penting. Mengajar merupakan proses membimbing kegiatan

belajar, dan kegiatan mengajar akan memiliki makna jika terjadi kegiatan belajar yang efektif pada siswa. Oleh karena itu dalam proses pembelajaran diharapkan guru dapat memberikan bimbingan dan menyediakan lingkungan belajar yang tepat dan serasi bagi siswa.

Iklim kerja (*work climate*) adalah suasana kerja di tempat mereka bekerja dengan ditandai adanya tindakan-tindakan, tradisi-tradisi dan pelaksanaan kerja dari personalia tersebut yang dilandasi rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Iklim kerja di sekolah itu dapat berupa iklim kerja positif, netral dan juga negatif. Bentuk iklim kerja yang negatif itu biasanya terlihat dari sikap kontra produktif dari sistem yang diharapkan seperti : malas, iri hati, masa bodoh, individualistis dan egois. Iklim kerja yang positif adalah iklim kerja sekolah yang menunjukkan hubungan yang akrab antara seseorang dengan yang lainnya, gotong-royong, bertanggungjawab, kepuasan kerja, prestasi, motivasi tinggi, tepat waktu, musyawarah mufakat, nyaman, tanpa merasa tertekan dan sebagainya. Iklim kerja dapat tercapai melalui suatu kepemimpinan yang efektif dan dukungan sarana dan prasarana pendidikan.

Beberapa indikator dari iklim sekolah yang baik itu dapat terlihat dari; (1) rasa aman dari para personalia sekolah, (2) rasa puas dari para guru dan akan memberikan dampak positif terhadap moral kerja, (3) kelancaran administrasi seperti kelancaran kenaikan pangkat, cuti dan sebagainya, (4) kesejahteraan guru sebagai salah satu pendukung, (5) mendapat penghargaan yang setimpal dari prestasi kerja, (6) motivasi kerja dari atas, (7) sarana pendidikan yang mendukung sehingga dapat menimbulkan kenyamanan dari warga sekolah, (8) hubungan harmonis antara warga sekolah, (9) keterbukaan, (10) setiap personalia menyadari tugas dan kewajiban masing-masing, (11) mampu memahami visi dan misi sekolah, (12) adanya insentif bagi para personalia, (13) kelayakan kerja (*feasible*) dalam mencapai tujuan, (14) deskripsi tugas (*job description*) yang jelas bagi para guru maupun struktur organisasi sekolah, (15) proses belajar mengajar

yang kondusif, (15) komunikasi kontinu antara pimpinan dengan bawahan, (16) terjadi supervisi yang mengarah pada perbaikan-perbaikan proses pendidikan, (17) disiplin akan tugas masing-masing, (18) hubungan dengan masyarakat terjadi secara harmonis, (19) terjadi keberhasilan mencapai target kinerja yang dipengaruhi oleh *input*, *process*, *output*, *outcome*, dan (20) warga sekolah dengan terbuka mau menerima segala kelemahan (*weakness*) dan dapat merubah atau meminimalkan kelemahan itu.

Setiap personalia sekolah mempunyai karakteristik khusus yang membedakan satu dengan yang lainnya. Hal tersebut perlu mendapatkan perhatian dan pelayanan khusus dari pemimpinnya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik tetapi juga dalam bentuk psikis. Oleh sebab itu memberikan motivasi perlu diupayakan untuk tercapainya tujuan sekolah. Sardiman (1986), mengemukakan bahwa motivasi adalah daya dorong atau penarik yang dapat menimbulkan tingkah laku ke arah iklim kerja yang kondusif. Hal ini senada seperti yang dikemukakan oleh Maslow (1970) bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang membuat manusia berbuat sesuatu.

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang efektif, aman dan tertib, optimis dan harapan atau ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menimbulkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif.

Iklim kerja khususnya para guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dari hasil penelitian berada dalam kategori kurang baik yaitu berada pada rentangan 101,5 sampai dengan 117,1 dari skor ideal, dan simpangan baku sebesar 14,89.

Motivasi berprestasi guru dalam penelitian ini diartikan sebagai keseluruhan daya

penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam maupun dari luar yang dapat menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai guru yang dilaksanakan secara sistematis, berulang-ulang, kontinyu dan progresif untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi berprestasi dapat diwujudkan melalui hal-hal sebagai berikut: (1) kebutuhan untuk berprestasi, (2) kebutuhan akan rasa aman, (3) kebutuhan untuk mendapatkan perlakuan yang adil, (4) kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan, dan (5) kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Menurut Morgan yang ditulis kembali oleh S. Nasution (2001), menyatakan bahwa manusia hidup memiliki berbagai kebutuhan, seperti: (1) kebutuhan untuk berbuat sesuatu untuk sesuatu aktivitas, (2) kebutuhan untuk menyenangkan orang lain, dan (3) kebutuhan untuk mencapai hasil. Atas dasar kebutuhan tersebut, maka muncullah motivasi pada diri seseorang yang berfungsi antara lain: (1) mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan, (2) menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya, dan (3) menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Dalam hubungannya dengan kegiatan mengajar sebagai tugas utama dari seorang guru, yang terpenting adalah bagaimana seorang guru termotivasi untuk menciptakan kondisi atau suatu proses yang mengarahkan siswa untuk melakukan aktivitas belajar yang kondusif. Dari faktor motivasi berprestasi dari guru-guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dan dari hasil penelitian menunjukkan tingkat motivasi berprestasi yang baik yaitu berada pada rentangan 120,75 sampai dengan 135,24

dari skor ideal, dan simpangan baku sebesar 24,91.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Dalam hal ini kepemimpinan dapat berperan dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti; distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk (*archaic procedure*), dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang lebih bersifat mendasar.

Pendekatan kepemimpinan dalam situasi tertentu. Kimbrough (1968), menjelaskan bahwa kepemimpinan lebih menekankan fungsi situasi daripada sebagian kualitas pribadi. Jadi kepemimpinan itu merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu.

Teori ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang didasari pada saling hubungan di antara hal-hal tersebut ini: (1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, (3) Tingkat kesiapan atau kematangan yang para pengikutnya yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Aspek kepemimpinan ini juga didasari atas hubungan antara tiga faktor: perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas dimaksudkan sebagai pemberian petunjuk dari pemimpin terhadap bawahan melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada mereka. Kemampuan berkaitan dengan

pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan atau pengalaman. Kemauan berkaitan dengan motivasi dan keyakinan.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan dan pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku pendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peran yang semestinya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil uji variabel Iklim Kerja dengan Kinerja Guru terdapat korelasi yang signifikan antara iklim kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi  $Y = 107,773 + 0,673 X_1$  dengan  $F_{hitung} = 20,113$  dengan kontribusi sebesar 4%. Dengan kata lain bahwa semakin baik iklim kerja, maka semakin tinggi pula kinerja guru di SDN Kecamatan Selong-NTB. Variabel iklim kerja memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 4% terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB.

Dari hasil uji variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja guru terdapat korelasi yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi  $Y = 1,894 + 1,380 X_2$  dengan  $F_{hitung} = 150,434$  dengan kontribusi sebesar 22%. Dengan kata lain bahwa semakin baik motivasi berprestasi, maka semakin tinggi pula kinerja guru SDN di Kecamatan Selong. Variabel motivasi berprestasi memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 22% terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB.

Dari hasil uji variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan regresi  $Y = 33,510 + 0,996 X_3$  dengan kontribusi sebesar 65%. Dengan kata lain bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru di SDN di Kecamatan Selong-NTB. Variabel kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 65% terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB.

Berdasarkan hasil uji variabel iklim kerja, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru terdapat korelasi yang signifikan antara iklim kerja, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, melalui persamaan regresi  $Y = 7,977 + 0,729 X_1 + 0,404 X_2 + 0,114 X_3$  dengan kontribusi sebesar 92,6%. Hal ini berarti terdapat korelasi yang signifikan antara iklim kerja, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru" diterima.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian mengenai determinasi antara iklim kerja ( $X_1$ ), motivasi berprestasi ( $X_2$ ) dan kepemimpinan kepala sekolah ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) SDN di Kecamatan Selong-NTB, yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara iklim kerja dengan kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dengan kontribusi sebesar 29,5% dan sisanya lagi 70,5% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.
2. Terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dengan kontribusi sebesar 75,8% dan sisanya lagi 24,2% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.
3. Terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SDN di

Kecamatan Selong-NTB dengan kontribusi sebesar 89,4% dan sisanya lagi 10,6% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.

4. Terdapat determinasi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara iklim kerja, motivasi berprestasi dan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dengan kontribusi sebesar 92,6% dan sisanya lagi 7,4% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak diteliti.
5. Terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara iklim kerja dengan kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dengan mengendalikan motivasi berprestasi dan kepemimpinan kepala sekolah dengan determinasi parsial sebesar 89,4%.
6. Terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dengan mengendalikan kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja dengan determinasi parsial sebesar 75,8%.
7. Terdapat determinasi yang positif dan signifikan antara iklim kerja dengan kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB dengan mengendalikan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi dengan determinasi parsial sebesar 29,5%.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah meningkat, maka kinerja guru juga meningkat, karena iklim kerja, motivasi berprestasi dan kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi secara signifikan terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB, baik secara terpisah maupun secara simultan. Dengan demikian ketiga variabel bebas tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB. Bila dilihat dari kontribusi dari masing-masing variabel bebas, tampak kepemimpinan kepala sekolah merupakan prediktor yang paling dominan dalam menentukan tingkat kinerja guru SDN di Kecamatan Selong-NTB.

## DAFTAR PUSTAKA



- Arikunto, Suharsimi., 1986. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksaran.
- Aqib, Zainal., 2002. *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Insan Cendekia
- B. Uno Hamzah., 2007. *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- B. Uno Hamzah., 2007. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan., 2002. *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Koswara. E., 1989. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Badung: Angkasa.
- Pidarta Made, 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta. Bumi Aksara.
- Riduwan. 2002. *Skala Pengukuran variabel-Variabel Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Sardiman, A.M, 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Radjawali.
- Sukmadinata, NS. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: CV Remaja Rosdakarya.
- Sukmadinata, NS. 2004. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: CV Remaja Rosdakarya.
- Suryosubroto, B. 2002. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sondang P, Siagian. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syafari, D., 2000. *Hubungan Antara Sekolah Dengan Prestasi Kerja Guru* Suatu Survey pada Sekolah Menengah Umum Negeri di Wilayah Jakarta Timur: 1999/2000, Jakarta: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Jakarta.
- Thoha, 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Wardjosumidja, 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Prasara.
- Winardi, 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zainun B. 1981. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

